

Was lernen wir aus der Corona-Krise?

Standard vs. Flexibilität – Hemmen Standards die in der Krise erforderliche Flexibilität?



In der Krise ist vor allem Flexibilität gefordert, um schnell reagieren und sich an neue Situationen anpassen zu können. Lean fordert aber weitgehende Standardisierung. Ist dies nicht ein Widerspruch?

Flexibilität ist die Anpassungsfähigkeit eines Subjekts an Änderungen. Vermeintlich genau das, was man in einer Krise braucht.

Ein **Standard** ist eine vergleichsweise einheitliche Art und Weise, etwas zu beschreiben, herzustellen oder durchzuführen. Der zentrale Vorteil von Standards ist, dass man Abweichungen vom SOLL überhaupt erst feststellen und entsprechend reagieren kann.

Ich stelle die These auf, dass Standards gerade die notwendige Flexibilität ermöglichen! Die zentrale Frage ist, WAS sollte standardisiert werden?

Generell unterschätzen Unternehmen die **Wiederholhäufigkeit von Prozessen**. Es kann letztendlich viel mehr standardisiert werden, als die meisten Unternehmen denken.

Wie sollten Sie Vorgehen? Fragen Sie nicht nach den Unterschieden und warum ein Standard nicht funktionieren wird, sondern suchen Sie nach Gemeinsamkeiten. Wo sind Standards möglich? Es muss aber nicht immer nur EINEN Standard geben.

Betrachten wir bspw. eine Fußballmannschaft: jede Profimannschaft hat für bestimmte Situationen, wie Freistoß oder Eckball, verschiedene Taktiken und Formationen, also Standards entwickelt, die bis zur Perfektion trainiert werden. Im Spiel weiß jeder der elf Spieler je nach Situation und gewähltem Standardablauf sofort, wie er sich zu verhalten hat. Diese antrainierten Standards ermöglichen im Spielbetrieb die notwendige und abgestimmte Flexibilität.

Auch in Unternehmen können mehrere Standards geplant und ausgearbeitet werden, beispielsweise für verschiedene Stückzahlenszenarien für den Output von 800, 1200 und 1400 Endprodukten pro Tag. Innerhalb des gewählten Standards wird dann immer mit dem gleichen Kundentakt gearbeitet. Jeder Werker und jeder Logistiker kennt seine Aufgabe und die dafür zur Verfügung stehende Zeit.

Die **notwendige Flexibilität** wird über die Anzahl von 10 bis 21 Schichten pro Woche erreicht. Bei höherem gefordertem Output springt man auf die nächste ausgeplante Stufe mit verkürzter Taktzeit und beginnt mit weniger Schichten pro Woche.

Wenn mit mehreren möglichen Standards gearbeitet wird, ist ein guter **Triageprozess notwendig**, der auf Basis eines Entscheidungsprozesses mit Hilfe standardisierter Regeln die Auswahl der besten Standardvarianten unterstützt.

Was viele als „Flexibilität“ bezeichnen, würde ich als „bauchgeleitete Improvisation“ bezeichnen. Auch das ist wichtig. Das Problem ist aber, dass wir immer wieder von Neuem beginnen und die Kosten für diese Art von Flexibilität praktisch nicht erfassbar sind.

Standards ermöglichen hingegen „geplante Flexibilität“.

Autor: Prof. Dr. Markus Schneider

Markus Schneider ist Prozessplaner mit einem Faible für das Systemdenken. Er leitet das Technologiezentrum Produktions- und Logistiksysteme und die 900m² große Lern- und Musterfabrik „Intelligente Produktionslogistik“. Er verantwortet mehrere Forschungsprojekte rund um Themen der Fabrikplanung, Prozessoptimierung, und Industrie 4.0 und betreibt das Beratungsunternehmen PuLL Beratung GmbH, das im Bereich der Produktions- und Logistiko Optimierung tätig ist.